أ.عبد الهادي مختار

أ. بن الحاج جلول ياسين

جامعة ابن خلدون تيارت

عنوان المداخلة: تطبيق المواصفات الدولية إيزو 900 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

الملخص: شهد العالم في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في شتى المجالات السياسية، الاجتماعية ، الثقافية والاقتصادية ، كل هذه المتغيرات جعلت من العالم قرية صغيرة تزداد فيها شدة المنافسة، وعملت على توسيع حلبة الصراع والتنافس بين المؤسسات لتحقيق مزايا يتفوق فيها البعض على الآخر، وأصبح الاهتمام بالمستهلك هدفا يتسابق إلى تحقيقه المتنافسون في شتى أقطار العالم، من هنا بدأ الاهتمام بالجودة وأصبحت شعارا ينادي به المختصون وتعتمد عليه المؤسسات الإنتاجية في استقطاب المستهلكين.

مع تزايد الاهتمام بالجودة واعتبارها مطلبا أساسيا لدخول الأسواق العالمية، اتخذت العديد من التدابير لإرساء قواعد لجودة أفضل على نطاق عالمي، من خلال منظمات عالمية لعل أبرزها المنظمة الدولية للتقييس والتي اهتمت بتأكيد وضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسات، من خلال إصدارها لسلسلة المواصفات الدولية إيزو 9000 لأول مرة سنة 1987، والتي قامت بتعديلها فيما بعد عامي 1994 و2000 وذلك بغية الوصول بهذه المواصفات لتحقيق أعلى درجات الرضا من قبل المستفيدين منها،وبغرض عكس المفاهيم الحديثة للجودة الشاملة.

وجاءت مواصفات إيزو 9000 لتجمع كافة الممارسات المطبقة في مجال الجودة على الصعيد العالمي، من أجل تشجيع تبادل السلع والخدمات على المستوى العالمي، وإعطاء حرية التجارة فرصا أفضل بإزالة العوائق التجارية بين الدول. وعلى هذا الأساس أصبح تطبيق مواصفات إيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة هدفا لكل المؤسسات الطموحة التي تنظر إلى المستقبل بمنظور العصر

وديناميكية الاقتصاد العالمي الحديث، وقد أثبت الواقع والتجربة أن تطبيق الإيزو 9000 هو السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر وتطوراته.وعليه فإن محتوى دراستنا يتمثل في محاولة الإجابة عن الإشكالية التالية: **مامدى فعالية تطبيق مواصفات أيزو في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية؟**

للوصول إلى ذالك اعتمدنا على مايلي:

1-مفاهيم الجودة ومواصفات إيزو 9000

2-أهمية الجودة ومواصفات ايزو9000 في المؤسسات

3-علاقة الإيزو 9000 بالجودة

4-مراحل تأهيل المؤسسات لتطبيق الإيزو 9000

5- دور مواصفات إيزو 9000في تحقيق تنافسية المؤسسات

1. مفاهيم الجودة ومواصفات إيزو9000

1-1تعاريف الجودة: يقول BAGLIN إن جودة المنتج أو الخدمة هي مدى كفاءته على تلبية رغبات المستهلكين[1].

أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها بأنها " عبارة عن مجموعة الخاصيات و الخصائص المتوفرة في المنتج والتي تعطي الكفاءة لتلبية الحاجيات" [2].

كما يعرفها "جوران " بأنها " ملائمة المنتج للاستخدام"[3].

[1] - Gerard Baglin, **Management industriel et logique**, Paris: 1ère Edition, 1990,P439.
[2] -Robert H et Johenson Matar, **Conception de la qualité** , Paris: 1ère édition, 1992 , P 15.
[3] - أحمد سيد مصطفى،**إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل عصري للجودة و التنافسية**، مع ترجمة لنصوص ومفاهيم ارشادات منظمة إيزو2005 ص 15.

من التعاريف السابقة يتضح بأن الجودة مرتبطة أساسا بمدى إرضاء العميل وعليه يمكننا القول أن الجودة هي مدى قدرة أي منتوج أو خدمة على تحقيق مستوى معين من الإشباع لدى المستعملين، الذين يعتبرون الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة، فهم يقررون فيما إذا كان المنتج محققا لرغباتهم وملبيا لحاجاتهم أم لا.

1-2 أهمية الجودة

في ظل تزايد الاهتمام العالمي بالجودة صارت هاته الأخيرة ضرورة لنجاح أي تنظيم وعاملا من عوامل المنافسة تسعى أغلب المؤسسات لتحقيقها بغية تحسين مركزها التنافسي، وتظهر أهمية الجودة من تأثيرها وصلتها بكل من :

أولا: المستهلك.

تعتبر جودة السلع و الخدمات من الأمور الهامة بالنسبة للمستهلك، فكثيرا ما نلاحظ إقبال المستهلكين على شراء سلع أجنبية باهضة الثمن و إحجامه عن السلع المحلية والسبب في ذلك راجع إلى الاختلاف الواضح في مستوى الجودة بين السلعتين[(4)].

و لعل هذا التصرف من قبل المستهلكين له ما يبرره، فقد يرجع إلى عدم رضاهم عن جودة المنتجات المحلية كونها لا تلبي رغباتهم و احتياجاتهم، و عليه فإن أهمية الجودة تكمن في كسب رضا المستهلكين و إشباع حاجاتهم.

كما تظهر الأهمية أيضا في وفاء الزبائن للمؤسسة، وطبعا لن يتحقق إلا بتقديم سلع و خدمات تلبي رغباتهم واحتياجاتهم، وقد أظهرت الدراسات أن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقا وضمان وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد[(5)].

4 - حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، **إدارة الجودة الشاملة** ، مرجع سبق ذكره، ص 43.

ثانيا: المنتوج.

يعتبر عنصر الجودة من عناصر المزيج التسويقي الذي يؤثر على رقم مبيعات المؤسسة إضافة إلى السعر و الحملات الإعلانية والعبوة و الغلاف، و عليه فإن هناك قدرة السلعة على تحقيق الهدف من اقتناءها. وتتوقف هذه الجودة على جودة المادة الخام الداخلة فيها ومستوى التكنولوجيا والإدارة المستخدمة في تصنيعها(6).

ثالثا: المؤسسة.

إن لجودة المنتجات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فهي تؤثر عليها من خلال: (7)

- **شهرتها:** حيث أن أي مؤسسة تستمد شهرتها من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، لذلك نلاحظ اليوم مؤسسات حققت سمعة كبيرة، وشهرة واسعة نظرا للمستوى الرفيع لمنتجاتها.
- **التكلفة و الحصة السوقية:** يؤدي احترام مقاييس الجودة إلى حصول المؤسسة على أكبر حصة سوقية واكتساب مكانة، كما يؤدي ذلك إلى التقليل من التكاليف و بالتالي الزيادة في حجم الأرباح.
- **المسؤوليات القانونية:** يترتب على المؤسسة التي تقوم بتسويق منتجات معيبة (مغشوشة) تحمل المسؤولية القانونية نتيجة الأضرار التي قد تلحق بالمستهلكين.
- **التشريعات الدولية:** حتى تكون المؤسسة على استعداد تام لمواجهة المنافسة الشرسة داخليا وخارجيا عليها الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات، لأن عدم الالتزام بذلك يقودها إلى عدم دخول الأسواق العالمية، و عدم القدرة على المنافسة و بالتالي الفشل(8).

5-DETRIE Philipe , **Conduire une démarche qualité**,Paris:Les édition d'origine, 2001,P 32 .

6 - حميد عبد النبي الطائي و آخرون، **إدارة الجودة الشاملة** ، مرجع سبق ذكره، ص 44.

7 -حسين عبد الله حسن التميمي، **إدارة الإنتاج و العماليات**، صنعاء: دار الحكمة اليمنية،1994 – 1995 ص 278.

8 - حسن علي علي، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال** ، عمان: دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، 1999 ص 221.

2- مفاهيم الإيزو 9000:

هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية (International Standardisation Organisation ISO) لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة .[9]

ويعرف أيضا بأنه" عبارة عن مجموعة من المواصفات والمعايير التي تم اعتبارها متطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس" .[10]

والإيزو (ISO) جاءت اختصارا للمنظمة الدولية للتقييس (International Standardisation Organisation) اعتمادا على الكلمة اليونانية" ISOS" والتي تعني " EGUAL" متساوي.[11]

والمنظمة الدولية للمواصفات "ISO "هي اتحاد عالمي معني بإصدار المواصفات تأسست بعد الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة سنة 1946 وباشرت عملها في 1947/02/23 حيث تتخذ من جنيف (سويسرا) مقرا لها.

وتضم في عضويتها هيئات وأجهزة المواصفات والمقاييس لمختلف دول العالم، حيث أن لكل جهاز مقعدا دائما في الجمعية العامة، كما أنها تضم أعضاء مراسلين من بعض الدول التي لا تمتلك أجهزة للمواصفات والمقاييس بصفة مراقبين.

من خلال هذا فإن مهمة منظمة الإيزو هي تطوير المواصفات كافة باستثناء المجالات الفنية للمنتجات الخاصة بالصناعة الكهربائية والهندسة الالكترونية والتي هي من اختصاص منظمات أخرى تأسست سنة 1906كاللجنة العالمية للالكترونيات التقنية (EIC).[12]

---

[9]- مستويات الجودة، (http//: www.Jeddahedu.gov.sa/developer/iso)

[10]- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات** ، مرجع سبق ذكره ،ص 307

[11]- حسن ماجد، **بحث كامل عن إدارة الجودة الشاملة ومنظمة المعايير الدولية،(** http//: www.tkne.net/vb/shothred.dhp)

[12] -محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000، ISO 14000** ،مرجع سبق ذكره ،ص، ص 29 -30

مما سبق يتضح أن منظمة الايزو وظيفتها تطوير المواصفات ولي‍س من صلاحياتها منح شهادات المطابقة أو إرغام المؤسسات على تطبيق هذه المواصفات.

2-1. **تعريف المواصفة :** تعتبر المواصفة بمثابة معيار للتفاهم ولغة مشتركة يتم الاحتكام إليها، فهي تلعب دور المترجم أي أنها تترجم الحاجات المختلفة إلى أوصاف أو إرشادات وغيرها، مفادها التحسين والتطوير، حيث عرفت كما يلي: "بأنها وثيقة غير إلزامية توافق عليها هيئة تقييس، معترف بها تقدم من أجل الاستخدام العام المتكرر، القواعد والإشارات، أو الخصائص المتضمنة الشروط في مجال التغليف والسمات المميزة، أو اللصقات لمنتوج أو عملية أو طريقة إنتاج معينة ".[13]

أما المنظمة الدولية للتقييس فتعرفها بأنها " ميزة تقنية، مجال تطبيق، أو كل وثيقة موجهة للتطبيق المتكرر، ناشئة من طرف منظمات مختصة بالتقييس وتم وضعها تحت تصرف الجميع ".[14]

مما سبق، يتضح لنا بأن المواصفة تعتبر وثيقة مهيأة من طرف هيئات معترف بها دوليا، من أجل الاستخدام الدائم والمتكرر، كما أن تطبيقها يكون لمن يرغب ويريد ذلك فهي ليست إجبارية ومفروضة، وتعتبر المواصفة كوسيلة تطوير وتحسين التنظيم الذي يقوم بتنفيذها إلى جانب أنها وسيلة لتنظيم السوق.

3–علاقة الإيزو 9000 بتطور حركة الجودة .

لا يقتصر الإيزو 9000 على كونه مواصفات عالمية لأنظمة الجودة بل هو إحدى المحطات المميزة في تطور حركة الجودة .[15]

[13] - القانون رقم 04-04 المؤرخ في 23 جوان 2004 **المتعلق بالتقييس** ،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: رقم 41 سنة 2004 ، ص 15.
[14] - المعهد الجزائري للتقييس ،**رسالة التقييس** ، أكتوبر 2000 .
[15] - محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000 ,ISO 9000**، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

3-1مراحل تطور حركة الجودة .

3-1-1مرحلة الفحص والتفتيش.

تعتبر هذه المرحلة بمثابة الخطوة الأولى نحو ايجاد أسلوب يمنع وصول منتجات معيبة إلى المستهلكين وذلك بتحديد المواصفات المطلوبة،تتبع المنتج على خطوط ومحطات التشغيل، الفرز ويقصد به مقارنة مواصفات المنتج مع المواصفات المطلوبة وعزل المنتج المعيب بهدف منع وصوله إلى العميل[16]

3-1-2 مرحلة مراقبة الجودة.

في هذه المرحلة تتطور أعمال الفحص و التفتيش لتتضمن استخدام الأساليب الإحصائية، وسمي هذا الأسلوب بمراقبة الجودة ويقصد به مجموعة الأنشطة أثناء العملية ، والتي تهد ف إلى تحقيق خصائص محددة للجودة، وتتضمن أساليب فحص واختبار وتحديد درجة المنتج واتخاذ إجراءات تصحيحية ورفع التقارير.

واشتملت هذه المرحلة على ما يلي :تسجيل العيوب، استخدام الإحصاء، تحليل أسباب العيوب والاختبارات العملية، ونظرا لتركيز أسلوب مراقبة الجودة على المنتوج فقط، وعدم شموله على إجراءات تمنع تكرار المعيب ، زادت تكلفة الفحص وإعادة التشغيل، لذلك ظهرت الحاجة إلى تطوير أسلوب مراقبة الجودة التصحيحي إلى نظام وقائي يمنع المشاكل ويخفض التكلفة وأطلق على هذا الأسلوب الجديد نظام تأكيد الجودة.[17]

3-1-3 مرحلة تأكيد الجودة.

يتم في هذه المرحلة توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء لهذا وصفت المرحلة بأنها ترتكز على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من البداية،حيث أن إيجاد حل لمشكلة عدم المطابقة

---

[16] - محمد حسن رياض ، **دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة ،المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000** ، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 ، ص 5.

[17] - محمد حسن رياض ، **دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة : المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000**، مرجع سبق ذكره ، ص، ص5-6

للمواصفات ليست طريقة فعالة حيث أن الأحسن هو منع وقوع المشكلة أصلا والقضاء على أسبابها من البداية.[18]

وعلى هذا فإن عملية تأكيد الجودة تتضمن مجموعة من الأعمال المرتبطة بتحقيق الجودة داخل المؤسسة، وتتمثل تلك الأعمال في إعداد إجراءات العمل، إصدار المواصفات الوطنية والعالمية إيزو 9000 وتطبيق مفهوم إدارة الجودة (تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة) وإعـــداد وتطبيق أدلة الجودة.

ويتضح مما سبق أن هذه المرحلة تتسم بظهور نظم لإدارة الجودة تعمل على منع تكرار المعيب بدلا من العمل على منع وصول المعيب إلى العميل كما كان هو الهدف في أسلوب مراقبة الجودة، وتطورت أساليب و نظم الجودة بعد ذلك لتشمل المؤسسة ككل و أطلق على هذا الأسلوب إدارة الجودة الشاملة [19].

3-1-4 مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

كانت بداية ظهور هذا المفهوم في الثمانينات من القرن العشرين حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتوج و يركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين [20]. ولضمان تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من توفر ما يلي : [21]

1- نظام جودة يتضمن تأكيد الجودة ومراقبة وتحسين الجودة وهذا النظام يمكن تحقيقه من خلال المواصفة العالمية ايزو 9000.

2- عمليات وموارد قادرة على تحقيق المتطلبات.

---

[18] - محفوظ أحمد جودة ، **إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات**، مرجع سبق ذكره ،ص 26 .

[19] - محمد حسن رياض، **دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة : المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000** ، مرجع سبق ذكره، ص 6.

[20] - محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، مرجع سبق ذكره، ص 27.

[21] - محمد حسن رياض، **دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة ،المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000** ،مرجع سبق ذكره، ص 7.

3- إدارة مدعمة، ومناخ عمل يفعل النظام ويحقق النتائج.

3-2علاقة الايزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة .

هناك الكثير من يخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و معايير الايزو 9000 ويعتبرهما شيئا واحدا لكن في الواقع أن الربط بين المفهومين مخالف للحقيقة في العديد من جوانبه، فإدارة الجودة الشاملة أكثر شمولا من معايير الايزو 9000 وهي توجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة المطابقة للإيزو 9000 على عناصر المواصفة المختلفة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتطبيق إجراءات تحققها [22].

كما أن الملاحظ أنه ليس هناك نقاط تعارض كبيرة بين المفهومين، بل العكس من ذلك هناك نقاط التقاء كثيرة أهمها:

– اعتبار الحصول على شهادة المطابقة ايزو 9000 كخطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة [23].

– التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات ايزو 9000.

– تعمل مواصفات ايزو على توثيق عمليات التحسين وتمنع التراجع كما لا يشترط حاليا التوسع في استخدام الطرق الإحصائية، بينما تشرط إدارة الجودة الشاملة ضرورة معرفة العمال و المراقبين والإدارة بالطرق والأدوات الإحصائية كأساس لرصد المشاكل وتحديد نقاط الخلل ومعالجتها.

– تشمل متطلبات الإيزو جزءا من متطلبات وأهداف الجودة الشاملة مثل التجاوب مع الشكاوي والمعايرة والتجهيز بالوثائق، وتؤكد فعاليـــات الجودة الشـــاملة على التحسين المستمر وفعاليات

---

22 - حميد عبد النبي الطائي و آخرون، **إدارة الجودة الشاملة** ،مرجع سبق ذكره، ص، ص140،141.
23- -محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، مرجع سبق ذكره، ص 313.

العمل الجمـــاعي والإدارة المتقـــاطعة وحلقات الجـــودة وإدارة التكاليف والاستخدام المكثف للطـــرق الإحصائية [24].

4- مراحل تأهيل المؤسسات لتطبيق نظام الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة.

تسعى المؤسسات بشتى أنواعها في مختلف دول العالم إلى التسابق للحصول على شهادة المطابقة لنظم إدارة الجودة إيزو 9000 وذلك بتطبيق نظام جودة عالمي يساعدها على تحسين أداءها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، مع تخفيض التكلفة وتحقيق رضا العملاء وبالتالي زيادة القدرة التنافسية والريادة في الأسواق.

وعليه وانطلاقا مما سبق التعرف عليه فإننا سنتطرق إلى المراحل التي تتبعها المؤسسات لتطوير نظام الجودة فيها ليتوافق ومتطلبات الإيزو 9000/2000 وبالتالي الحصـــول على شهادة المطابقة لنظم إدارة الجودة إيزو 9001

4-1 مراحل تأهيل المؤسسات لتطبيق الإيزو 9001

تمر عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة المطابقة للمواصفة العالمية إيزو 9001 بمجموعة من المراحل وهي كالآتي:

- ✓ **مرحلة الإعداد والتحضير.**

تعتبر مرحلة الإعداد والتحضير المرحلة الأساسية التي تبنى عليها باقي المراحل حيث يتم فيها وضع الخطة المستهدفة لتطبيق المواصفة العالمية إيزو 9001، وعليه فلابد من أن تبدأ قوية بدعم الإدارة العليا وتنتهي بالقناعة التامة لدى العاملين بأهمية إنشاء وتطبيق نظام الجودة إيزو 9001 [25].

---

[24]- حميد عبد النبي الطائي و آخرون، **إدارة الجودة الشاملة** ،مرجع سبق ذكره ، ص 141.
[25] - محمد حسن رياض، **دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة:المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000**، مرجع سبق ذكره، ص15.

- **ثانيا: مرحلة التقييم.**

يتم في هذه المرحلة تقييم أداء المؤسسة من قبل لجنة الإدارة ويكون التقييم بتوفير المعلومات عن توافق نظام الجودة القائم في المؤسسة مع متطلبات المواصفة الدولية إيزو 9001-2000 من خلال المقارنة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين والتطوير اللازم للتوافق مع المتطلبات الواردة في المواصفة والتي سيتم إنشاء نظام الجودة وفقا لها [26].

- **مرحلة التوثيق.**

تعتبر مرحلة التوثيق من المراحل الأساسية في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة، حيث أن المواصفات تشترط المقدرة على إثبات نظام مقبول لإدارة الجودة، ولعل أنسب طريقة لإثبات ذلك تكون من خلال أنشطة التوثيق [27].

وعليه فإن التوثيق يعتبر بمثابة الدليل المادي ويعد إلزاميا وذلك قصد التحقق من تطبيق نظام إدارة الجودة المعمول به في المؤسسة، ويكون ذلك بكتابة وتوثيق إجراءات المؤسسة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية [28].

- **مرحلة التطبيق.**

تعتبر مرحلة التطبيق من أكثر المراحل أهمية في تحقيق نظام إدارة الجودة حيث يتم بموجبها تطبيق ما تم توثيقه من إجراءات في المرحلة السابقة.

ويشمل ذلك بدء حملة واسعة لتوعية وتدريب العاملين في المؤسسة بطريقة تسمح لهم بفهم واستيعاب نظام الجودة والتحكم بالأدوات والآلات والتقنيات المطلوبة، من أجل أن يساهموا بفاعلية في تطبيق النظام الموثق ويكون تدريبهم وتأهيلهم بشرح كيفية تطبيق الإجراءات وتعليمات العمل والوثائق الإرشادية التي تم تطويرها في كل قسم من أقسام المؤسسة.

[26] - محمد حسن رياض، **دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة ،المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000**، مرجع سبق ذكره، ص16.
[27] - محمد رضا شندي، **الجودة الكلية الشاملة و الإيزو9000 بين النظرية و التطبيق** ، مرجع سبق ذكره، ص 297.
[28] - محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات**، مرجع سبق ذكره، ص،315.

✓ **مرحلة التدقيق والمراجعة.**

تعد عملية التدقيق والمراجعة أحد المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة إيزو 9001 حيث يعرف تدقيق الجودة بأنه" تقييم مستقل لجودة الخدمة أو المنتج لغرض تحديد ملاءمته للاستخدام ومطابقته للمعايير المحددة".

ولعل الغرض من التدقيق والمراجعة لنظام الجودة السائد هو محاولة التغلب أو السيطرة على المشاكل أو العيوب التي قد تظهر خلال عملية الإنتاج[29]، وتتضمن عملية المراجعة على ما يلي[30]:

- مراجعة الكفاية: ويقصد بها مدى كفاية إجراءات ووثائق نظام الجودة المتبع بالمؤسسة لتحقيق متطلبات المواصفة الدولية إيزو 9001.

- مراجعة الإذعان: وهـــي مقياس لمـــدى التزام العاملين بالمؤسسة لتطبيق وثائق المواصفة الدولية إيزو9001.

✓ **مرحلة التسجيل للحصول على شهادة المطابقة إيزو 9001.**

تعتبر عملية تسجيل نظام الجودة والحصول على شهادة المطابقة، مرحلة هامة بالنسبة للمؤسسة، تأتي عقب انتهائها من توثيق النظام وتطبيقه، وتظهر المؤسسة من خلال هذه المرحلة لعملائها وللجهة المانحة بأنها تطبق نظام جودة يتوافق مع متطلبات المواصفة إيزو 9001.

✓ **مرحلة الصيانة.**

بعد حصول المؤسسة عل شهادة المطابقة، فإن عليها صيانة هذه الشهادة، وذلك بالحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على هذه الشهادة، من أجل ضمان استمرارية التوافق مع المواصفة إيزو 9001.

[29] - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة** ،مرجع سبق ذكره، ص 83.
[30] - محمد حسن رياض، **تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار2000**،مرجع سبق ذكره، ص 20.

وعليه فإن الجهة المانحة للشهادة (المسجل) تقوم بفــــحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:

- زيارات دورية مجدولة: وتتم كل ستة أشهر.
- زيارات مفاجئة: وتكون في حالة ورود شكاوي عن عيوب في منتجات المؤسسة [31].

5– الميزة التنافسية ودور مواصفات إيزو 9000 في تحقيقها.

إن أهم ما ميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر، وهو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية وغيرها، أخذت بالتلاشي، وبدأت زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة، ولعل الجودة تعد أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية وتبيين أنواعها ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها بالإضافة إلى دور وأهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني مواصفات إيزو 9000 وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5–1مفهوم الميزة التنافسية.

يعد مفهوم الميزة التنافسية ذو أهمية كبيرة، حيث أنها تقدم للمؤسسات فرصا لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق

[31] - محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، مرجع سبق ذكره، ص317.

استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز" (32).

وتنشأ الميزة التنافسية "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" (33).

مما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تكون في قدرة المؤسسة على التميز والاختلاف مع المنافسين، إضافة إلى تحقيق رضا العملاء وبتحقيق هذين البعدين سيتحقق للمؤسسة مبتغاها في اكتساب مكانة في السوق وزيادة الربحية.

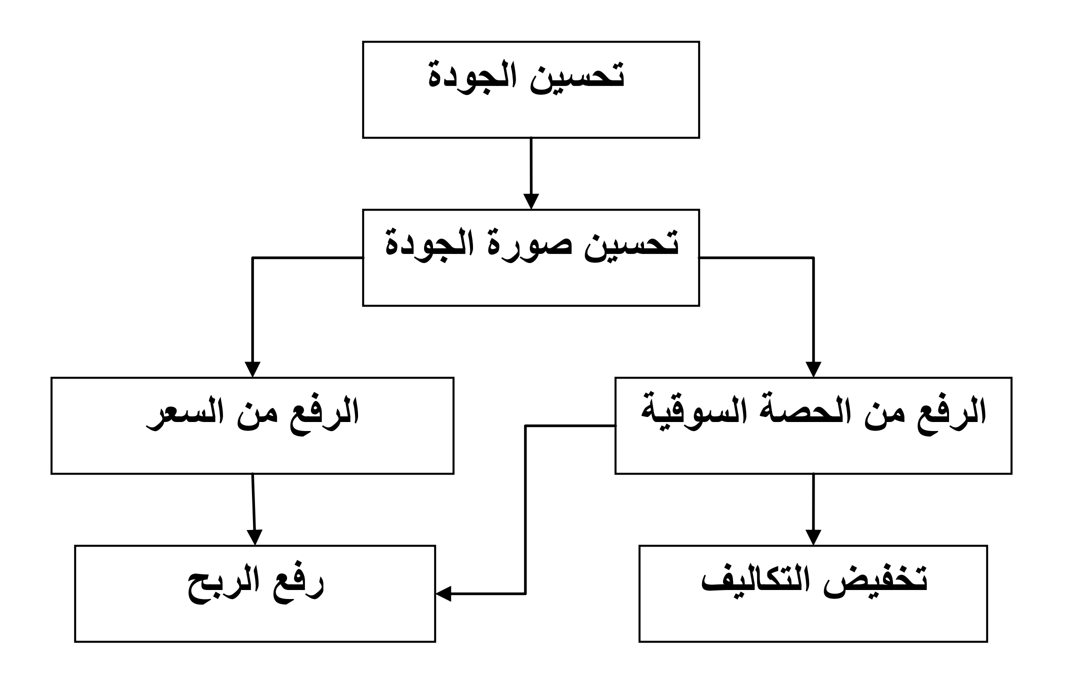
إن تبني مفاهيم الجودة يقود المؤسسات إلى التفوق والتمييز في الأداء، وهو ما يؤدي إلى تخفيض نسبة المعيب، وهو ما يمكن المؤسسات من تحقيق تنافسيتها، ولعل من بين أهم ما يتحقق من خلال تبني أسلوب الجودة ما يلي:

✓ **الجودة والحصة السوقية.**

إن الحصول على حصة في السوق مرتبط بمستوى معين من الجودة، وهو ما يسمح بالبيع بسعر مرتفع ومن ثم رفع الحصة السوقية للمؤسسة، وعليه فإن تحقق كل من الجودة والحصة السوقية سيؤدي إلى ضمان الربحية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

32 - معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2002، ص 8.
33 - عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة- 2002،ص16.

شكل رقم (06): الجودة والحصة السوقية

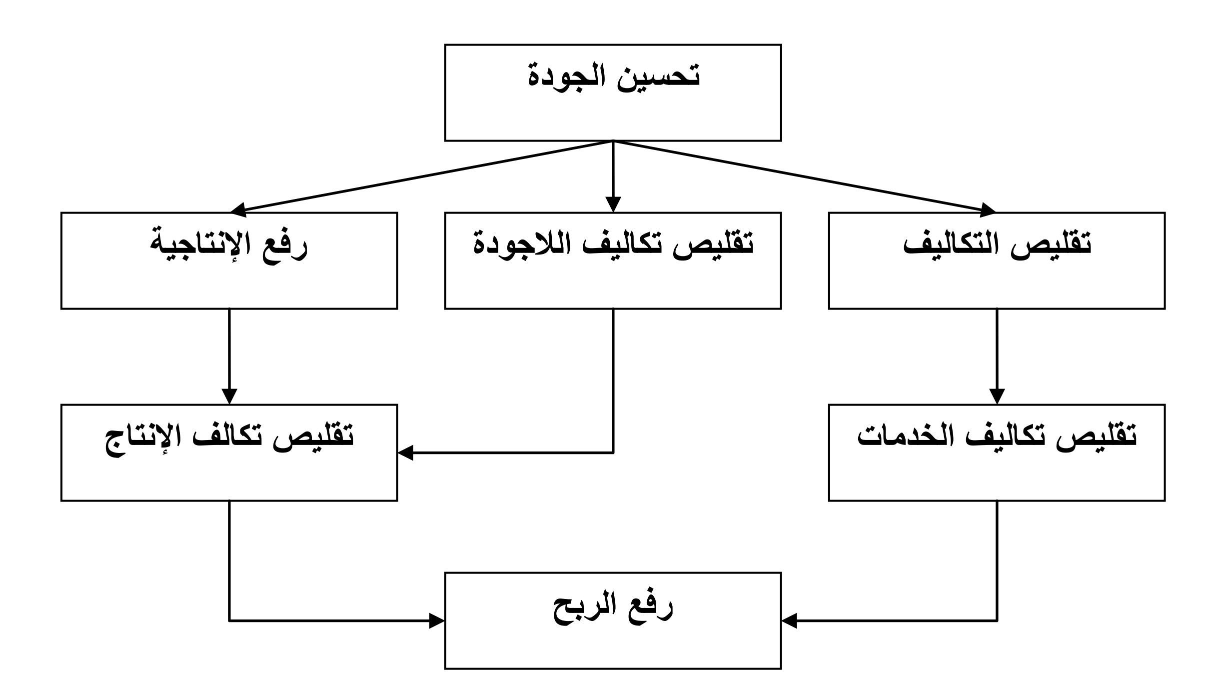


المصدر: عياش قويدر، **إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 18/17أفريل 2006.

- ✓ الجودة والتكلفة.

لقد تغير المفهوم التقليدي للجودة والذي كان ينص على أن الجودة العالية هي مرادف للتكاليف المرتفعة بل المفهوم الجديد ينص على أن اللاجودة والرداءة هي التي تعطي تكاليف مرتفعة خاصة عند عدم الإقبال على المنتوج الرديء في الأسواق حيث تمثل تكاليف اللاجودة عاملا رئيسيا في تضخيم تكاليف المؤسسة وعليه فإن تحسين الجودة يؤدي إلى تقليص التكاليف وذلك بتخفيض معدل الفاقد أو التالف في العمليات الإنتاجية وهذا ما يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وتعزيزها والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (07):الجودة والتكلفة



المصدر: عياش قويدر، **إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ، مرجع سبق ذكره.

- ✓ **الجودة والربح.**

يتضح مما سبق أن تحسين الجودة وتقليص تكاليفها يؤدي إلى تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها وتعزيز نموها، وهو ما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي، لذا فإن الحصول على حصة سوقية أو تخفيض التكاليف له أثر مباشر على ربحية المؤسسة وهذا نتيجة جودة المنتجات.

5-2الميزة التنافسية ودور مواصفات إيزو 9000 في تحقيقها. أصبحت شهادة المطابقة مع مواصفات إيزو 9000 مطلبا تجاريا وشرطا للمنافسة, في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة

وملحقاتها, حيث يؤكد ذلك رائد الجودة جوران " Juran " بقوله "أنت لست مجبرا على تطبيق الإيزو 9000 لكن بقاءك غير مضمون "[34].

لذا تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة أساسا في الجودة، خفض التكلفة, خفض أزمنة العمليات, الالتزام بمواعيد التسليم, نوع وتوفر الخدمة أو المنتج في الأسواق,ولا شك أن إنشاء وتطبيق نظام فعّال لإدارة الجودة (معايير إيزو 9000) يؤدي إلى تحقيق جميع عوامل المنافسة حيث تعد الجودة أحد أهم عوامل المنافسة تؤدي إلى

زيادة العائد على المبيعات من خلال تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل وهو ما يزيد في رضاه, زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة المبيعات.

كما تؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب, خفض المعاد تشغيله, خفض الفحوص والاختبارات وبالتالي خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية[35].

تطبق المؤسسات مواصفات إيزو 9000 من أجل تحسين أوضاعها,وذلك بالرفع من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها التي تقدمها, وهو ما يساعدها على بناء وتعزيز ميزة تنافسية قوية لها تواجه بها حدة المنافسة وتستغلها في زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحيتها.

إن تطبيق مواصفات إيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة لا تعني نهاية المطاف بل أنّها أساس لتطوير عناصر التكنولوجيا / الصناعة وعناصر المنافسة من خلال إطار تكاملي يصل بالمؤسسة إلى تحقيق التميز والبقاء في السوق .

إن نظام إيزو 9000 يعتبر وجها من الوجوه الجودة, فهو وسيلة لمنهجية العمل وضبطه وتطويره والتقليل من المعيب والحـــد من تكلفـــة الإنتاج, ويمكن اعتباره كخطوة مبدئية نحو تطبيق منهجية إدارة الجـــودة الشامـــلة .

---

[34] - محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000**، مرجع سبق ذكره، ص15
[35] - محمد حسن رياض، **دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000**، مرجع سبق ذكره، ص 5.

5-3 مزايا تطبيق المواصفات إيزو 9000 في المؤسسات

5-3-1فوائد تطبيق مواصفات إيزو 9000

تلجأ المؤسسات إلى تبني مواصفات إيزو 9000 رغبة منها في زيادة حصتها السوقية محليا ودوليا وهو ما يؤدي إلى تعظيم ربحيتها ويمكننا تصنيف فوائد ومميزات تطبيق الإيزو 9000 إلى ثلاث فئات وهي كما يلي :

- ✓ **المؤسسات :** يترتب علـــى تطبيـــق مواصـــفات إيزو 9000 من قبل المؤسسات تحقيق فوائد عديدة منها [36]:

1. تخفيض التكاليف نتيجة الحدّ من المرفوضات، ومن أعمال التفتيش والاختبار، ومن إصلاح الوحدات المعيبة أي نتيجة الحد من هدر الوقت والمواد.
2. التركيز على متطلبات الزبائن، وتسليمهم المنتجات في الوقت المحدد نتيجة تحسين إنتاجية المؤسسة، وزيادة فاعلية الأنشطة التي يتم تنفيذها فيها.
3. التقرب من الزبائن والمحافظة عليهم، وذلك بتلبية حاجاتهم بشكل مستمر.
4. تحسين جودة المواد الأولية المشتراة من قبل المؤسسة، من خلال التركيز على عملية تقييم الموردين الفرعيين، واختبارهم بناء على مقدرتهم على تلبية متطلبات المؤسسة.
5. تحسين حجم المبيعات المؤسسة.
6. استخدام شهادة المطابقة المتحصل عليها من جراء تطبيق مواصفات الإيزو 9000 في الحصول على زبائن جدد إضافة إلى ولوج أسواق جديدة.

- ✓ **العاملون في المؤسسة**.ويوضح الجدول أدناه فوائد تطبيق مواصفات الإيزو 9000 بالنسبة للعاملين في المؤسسة مع كيفية الحصول على هذه الفوائد من خلال متطلبات الإيزو 9000:

[36] - مأمون السلطي، سهيلا إلياس، **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة**،مرجع سبق ذكره، ص 35.

جدول رقم (10): منافع تطبيق ISO 9000 للعاملين وكيفية الحصول عليها من خلال متطلبات ISO 9000.

ت	المنافع	كيفية الحصول عليها من خلال متطلبات ISO 9000
1	يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى.	من خلال توفير الموارد المناسبة والتدريب وتعليمات العمل والبيئة الصحيحة والدافعية.
2	يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة وتحديدها بطريقة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة.	من خلال تخطيط الجودة ووضع الإجراءات والمواصفات والإرشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح لكي يقوموا بأدائه.
3	يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المنظمة بطريقة مهيكلة وهذا يؤسس قاعدة لتدريب وتثقيف العاملين وبالتالي تحسين أداءهم.	من خلال توفير مجموعة من الممارسات الرسمية الموثقة دليل الجودة والإجراءات وتعليمات العمل التي ينبغي إعادة النظر فيها بصورة مستمرة وإدامتها وإبقاؤها قيد التنفيذ.
4	يوفر دليل موضوعي يمكن استخدامه لإثبات جودة منتجات وخدمات المنظمة وأن عملياتها هي تحت ضبط المقيمين والزبائن أو من يمثلهم	من خلال تحديد وتعريف وإدامة سجلات جودة لكل عملية.
5	تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء من التدخل المستمرّ في عمليات المستويات الأدنى.	من خلال تزويد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من ضبط عملياتهم.
6	المحافظة على جودة ثابتة للمنتجات أو الخدمات.	من خلال تحديد أي حالة لعدم التطابق أو الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة.
7	يوفر وضوحا وشفافية للواجبات والمسؤوليات.	من خلال تحديد الوصف الوظيفي والصلاحية والمسؤولية لكل فرد في الشركة.

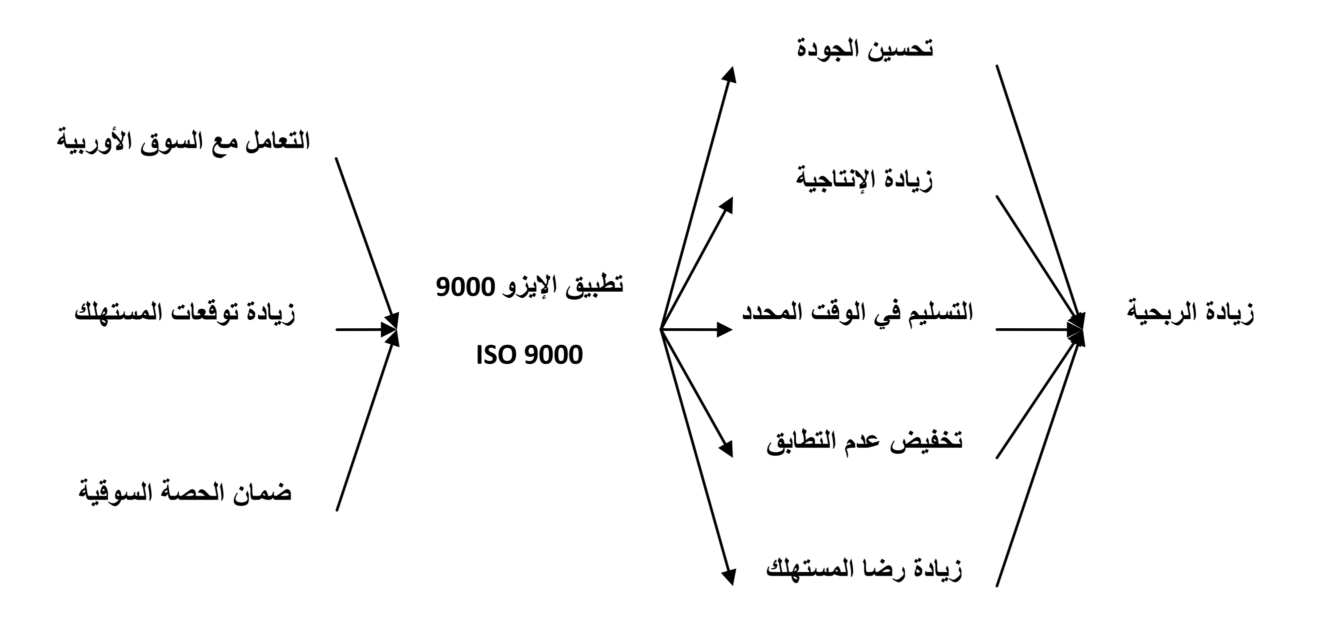
المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 ,ISO 14000**، مرجع سبق ذكره، ص 64.

✓ **الزبائن.**

1. حصولهم على مستوى الجودة الذي يريدونه بشكل دائم ومستمر وبالتالي زيادة ثقة الزبون في المنتجات وخدمات المؤسسة.
2. وسيلة للاختبار بين المؤسسات المتنافسة عند دراسة العروض.
3. وسيلة لتحديد مقدرة نظام الجودة في المؤسسة على تصنيع منتجات تفي بالمتطلبات.

إن العديد من المؤسسات وجدت أن تطبيق مواصفات إيزو 9000 أدى إلى تحسين أوضاعها من خلال تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض من عدم التطابق وزاد من التسليم في الوقت المحدد وزاد من رضا العملاء وأدى كل هذا إلى تحسين الأرباح وكل هذه الفوائد يتم تخفيضها من خلال الحصول علـــى شهادة المطابقة للإيزو ويوضـــح الشكل التـــالي فوائد تطبـــيق معايـــير إيزو 9000.[37]

شكل رقم (10) : فوائد تطبيق معايير إيزو 9000



المصدر: سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، مرجع سبق ذكره، ص362

[37] - سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية** ،مرجع سبق ذكره، ص362.

خاتمة: إن ما استخلصناه من خلال دراستنا هو أن للجودة دور أساسي في كفاءة العمل الإداري، فهي المعيار للحكم على نتائج العمل الذي يقاس به مدى رضا العملاء، عما يقدم لهم من خدمات ومنتجات، كما أنها جهد متواصل من أجل التجديد المستمر والتطوير من خلال نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة، وتنمية الوعي بها وقد عملت العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة، بغرض بناء سمعة طيبة تجعلها تحضى بالتقدير والاحترام المحلي والاعتراف العالمي، وتمكنها من ولوج الأسواق العالمية.

وتتويجا لذلك فإن الجودة تعد اليوم مطلبا رئيسيا لغزو الأسواق العالمية وأحد الخيارات الإستراتيجية لمواجهة التحديات وتحقيق التميز والتفوق، هذا ما أدى بالمؤسسات إلى تطبيق مواصفات إيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة لها، وذلك كونها تساهم في تحقيق الجودة وتعتبر قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا ومطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة، كما أن تطبيق الإيزو 9000 يعد بمثابة قاعدة قوية للبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة،

وعليه فإن تأهيل المؤسسات لتطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة يجرنا بالضرورة إلى الحديث عن ما يمكن تحقيقه من جراء تطبيق هذا النظام، إذ أن التطبيق الناجح يعمل على خلق نوع من الانسجام في مستوى أداء المؤسسة، حيث يتم التخفيض من الإسراف في إمكانيات المؤسسة من حيث الموارد ووقت العاملين، كما أنه يساهم في تمكين المؤسسة من الكشف عن المشاكل التي تواجهها وعلاجها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية بمنع حدوثها مستقبلا، ويمكن جميع عمال المؤسسة من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة، كما أن نظام الإيزو 9000 يقوم على التدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة وهو ما يجعله في خدمة المؤسسة، كما أن شهادة المطابقة وفقا للإيزو 9000 تعطي الثقة والضمان للعملاء في نظم جودة تلك المؤسسات، وتعد ميزة تنافسية تساهم في حصول المؤسسة على حصص سوقية وبالتالي زيادة الربحية.